

武蔵野大学学術機関リポジトリ Musashino University Academic Institutional Repository

# 外資系高級ブランドホテルがもたらす ‘ 日系高級ホテル経営戦略の破壊 ’

著者	洞口 光由
雑誌名	The Basis : 武蔵野大学教養教育リサーチセンター 紀要
号	4
ページ	115-132
発行年	2014-03-01
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1419/00000133/">http://id.nii.ac.jp/1419/00000133/</a>

## 外資系高級ブランドホテルがもたらす ‘日系高級ホテル経営戦略の破壊’

洞口 光由

### 1. はじめに

2020年のオリンピック・パラリンピックは東京での開催が決定した。このニュースは日本にとって正に朗報そのものである。何故ならばバブル崩壊後約20年近い長い間日本経済は低迷の一途を辿ってきたからである。‘失われた20年’と揶揄され、円高、デフレスパイラル、株価低迷、不動産価格の暴落、グローバル化と称された国際競争、等々厳しい要因が次から次へと覆い被さってきた。そうした先行き不明な暗雲の中で近年安倍新政権が大胆な経済政策を打ち出したことは期待したい。

実際に、‘アベノミクス’への期待感から、少なくとも株価は上がり、円安が進んだことで輸出産業が大きな収益を上げることが出来て日本の産業界にとっては久々の明るいニュースとなった。

そして更に追い風となったのが2020年のオリンピック開催決定の知らせである。このオリンピック開催決定のニュースは日本中の国民が歓喜に沸いた。希望の光が見えてきたからだ。今後7年間はアベノミクスの期待の中で未だ見えてきていない「所得増加」に拍車がかかることは間違いない。日本人にとってオリンピック開催は希望の灯りとして精神面で大きな弾みがつくと同時に、観光産業を筆頭に運輸、流通、建設、製造業等、様々な関連産業が活況を呈してくることは間違いない。

では「観光立国」の宣言をした我が国のオリンピック開催準備体制は大丈夫であろうか、いささか不安である。本論で詳しく論ずるが、オリンピック開催による最も重要な点は海外からのお客様と直接接する我々日本人がプレゼンテーションで訴えた‘おもてなし’を期待に応えて提供出来るであろうか心もとない。例えば温泉旅館ではこの‘失われた20年’でサービスも料理も質的な劣化が大きく進行し、「価格競争」の弊害が余りにも顕著である。「安ければよい」という観光客に焦点が集中し、‘おもてなし’というレベルには程遠いと実感する。都内をはじめ京都・大阪などシティホテルに於いても多くのホテルはここ20年の間に「サービスの質を落として収益を確保する」という方向に走ってきたのだ。国際化、グローバル化、とは単に国際社会の様々な要素をそのまま受け入れることではなく、日本の文化、日本の美しい自然、日本人との触れ合い、等を通して‘日本のアイデンティティ’を訪れる外国人に感じ取って戴くことではないだろうか。

換言するならば「日本人そのもの」を満喫して貰う、ということでもある。そして「日本人の魅力・素晴らしさ」を日本に来て、見たり、話したりする中で感じ取って戴くことで日本の‘おもてなし’を体感して戴くのである。

ところが現実には「業種別産業所得ランキング」(表—1)では最下位に位置付けられるの

だ。少し前まではホテル業は「3K」とまで言われていた。旅館となれば経営規模が小さく人材も劣る。敢えて言うまでもない。では海外のお客様に評価される‘おもてなし’を提供するにはどうすればよいのだろうか。

表―1 平均年収の推移（百万円）

順位	業 種	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
1	海運業	908	921	900	927	976	914
2	石油・石炭製品	890	960	929	922	856	838
3	医薬品	785	811	811	822	828	832
4	鉱業	683	699	745	752	791	785
5	電気・ガス業	765	772	780	787	783	780
6	空運業	802	796	766	838	796	751
7	証券・商品先物取引業	792	840	795	726	685	659
8	建設業	691	702	713	718	717	701
9	卸売業	659	684	710	724	734	696
10	電機機器	705	716	727	738	727	661
11	銀行業	651	685	707	695	683	657
12	保険業	743	730	758	714	656	633
13	輸送用機器	700	705	707	713	693	617
14	情報・通信業	647	670	679	687	684	665
15	化 学	676	686	682	686	678	640
16	非鉄金属	582	640	667	684	664	603
17	精密機器	639	655	666	675	658	602
18	機 械	647	658	668	676	662	599
19	鉄 鋼	625	666	687	686	660	588
20	食品業	623	638	641	633	628	619
21	陸運業	615	617	619	628	626	616
22	不動産業	612	641	656	659	640	598
23	ガラス・土石製品	601	628	639	643	635	595
24	パルプ・紙	623	617	620	619	615	587
25	ゴム製品	628	629	630	625	612	568
26	その他金融業	571	607	618	619	615	600
27	倉庫・運輸関連産業	602	628	627	618	601	567
28	その他製品	564	576	594	591	588	556
29	水産・農林業	525	529	552	565	564	554
30	金属製品	551	586	588	589	587	548
31	繊維製品	554	563	574	566	552	512
32	サービス業	478	498	504	504	504	482
33	小売業	473	492	489	480	477	466
	年収平均	654.9	674.1	680.3	682.1	672	639.1

20 年近く振り返って見るとバブル崩壊後の 1991 年直後から日本のホテル企業は「人員削減」「給与減給」「サービスカット」を大々的におこなった。そのために仕事がきつくなり「3K」とまで揶揄された。確かに労働集約産業であることからきつい。

「3K」とは、「きつい」「汚い」「危険」の 3 言葉を表すのであるが、少なくとも「きつい」「汚い」は該当していた。では何故優秀な人材が枯渇し、現在の状況を招いたのか、それは「給与の低さ」が先ず第 1 に挙げられる。残念ながら現在に至っても改善されていない。そしてこの風評は消えていない。

そもそも「お客様」を楽しませる役割を担う「ホテル従業員」「旅館の仲居さん」が給与の低さで質の高い人材が募ることができないのであればお客様を楽しませることを強いても無理なことと言える。今、サービス産業が劣化している、と言われる要因はこの「働く待遇」にある、と考える。少なくとも自分が「心豊か」でなければ、他人の心を豊にさせられるものではない。

ホテルの構成3要素は「ハードウエア」「ソフトウエア」そして「ヒューマンウエア」と考えられる。日本の強さは正に「ヒューマンウエア」である、と先ずは言い切りたい。

## 2. 研究目的

さて、何故この様なテーマを挙げたのか、その最大の理由は「観光産業」が余りにも他の産業に比べ検証がなされていない、と考えた点にある。それは「悪貨は良貨を駆逐する」との言葉通り「サービス産業」がこのまま欧米の影響を受け続けると日本の「サービス産業」の進化は変質させられると危惧したからである。

今回はサービス産業の代表格である「ホテル産業」を事例に検証を試み、「サービス産業」の進化とは何か、それが「外資系高級ブランドホテル」の脅威とどの様な相関関係を有するのか、新たな指針を提案したい。

日本のホテル産業の発展の歴史は1991年の「バブル崩壊」が大きなターニングポイントと考えられる。その前半は（バブル崩壊前）経済界に参入できるホテルは無く、上場しているホテル会社も皆無であった。要するにホテルは「産業界」という扱いはされていなかった。しかしこの前半は1964年の東京オリンピックをはじめ高度経済成長の中で「日系高級ホテル」は規模も、売上も共に拡大した時期であった。そして漸くホテル業界は経済界に「業界」として認知されたのである。

悲惨な状況に陥ったバブル崩壊後の後期には、「外資系高級ブランドホテル」が参入し始めたことで「日系高級ホテル」は新たな戦略を強いられた。

実は「日系ホテル」の中でホテル経営戦略をいち早く取り入れたのは「ホテルオークラ」であった。「ホテルオークラ」は主要ターゲットを海外からの国際ビジネス客に置いたのである。従って「外資系高級ブランドホテル」が競合ホテルとされるはずであった。しかし何故かホテルオークラは国内の「法人需要」に力点を置いたのである。その訳は言うまでもなく「宴会部門」の売上にあった。この戦略変更が後のバブル崩壊後に大きな付けとなって厳しい状況に陥っていくのである。

「ホテルオークラ」の致命傷は「客室」への投資をしなかった点が先ず指摘される。

その「ホテルオークラ」から「国際エグゼクティブ」を誘致したのがバブル崩壊後から相次いで開業してきた幾つもの「外資系高級ブランドホテル」である。

### 2.1. 「外資系高級ブランドホテル」の脅威

バブル崩壊後、日本では国内の大都市に「外資系高級ブランドホテル」が相次いで開業し

た。主なホテルと開業年月は「表―2」の通りである。

こうした高額のデラックスホテルが10軒以上も日本に上陸することなど日本のホテル業界のマネジメントは誰も予測していなかった。ましてや当時の日本社会はバブル崩壊後の後遺症に苦しめられていた。実際に日本企業のホテルが何軒も倒産、売却、廃業、合併等その傷あとは多大なものであった。

この頃盛んに耳にした言葉に「M&A」(Merger & Acquisition= 企業買収)、リストラ(Restructuring= 再編成)が挙げられる。後者の「リストラ」は日本では「解雇」の意味で使われるが、本来は合理性を高める再編成の意味である。

では何故日本経済が低迷している時期にこうしたホテルが相次いで開業してきたのかその理由は次のことが考えられる。

そもそも欧米では「ホテルは旅人の宿」と考えられている。従って、ホテルが立地する地元の人々は宿泊することのない‘無縁’の存在なのだ。

しかし日本、特に「東京」ではホテルは東京の人々がお茶したり、家族で週末会食を楽しんだり、また、狭いマンション生活から開放されたい、と夫婦だけで宿泊する等ローカルマーケットは決して小さくはないのである。

表―2

『外資系高級ブランドホテル』の日本進出

開業年	ホテル名
1991年	・ヨコハマグランドインターコンチネンタル(横浜)
1994年	・パークハイアット東京(西新宿)
1994年	・ウエスティン東京(恵比寿)
2003年	・グランドハイアット東京(六本木)
2005年	・コンラッド東京(汐留)
2005年	・マンダリンオリエンタル東京(日本橋)
2007年	・ザ・ペニンシュラ東京(丸の内)
2007年	・ザ・リッツカールトン東京(六本木)
2009年	・シャングリラ東京(丸の内)
2014年	・アマン東京(大手町)

さて本題に戻る。「外資系高級ブランドホテル」の日本進出の要因は次の3点が挙げられる。

第1に、バブル崩壊後の経済再生を目的とした「都市再開発」の推進

それは政府の景気対策の一環としても捉えられたが、都内では様々な地域で再開発の青写真が作られた。それはバブル崩壊で暴落した土地の再活用でもあった。

事例としては例えば、次の3ヶ所が挙げられる。

- ・「恵比寿ガーデンプレイス」(恵比寿)：三越、高層マンション、「ウエスティン東京」が敷地内に建設された。
- ・「横浜 MM21」(横浜造船所跡地)：港に面して3ホテルが開業、1ホテルが外資系高級

ブランドホテル（ヨコハマグランドインターコンチネンタル）が開業した。  
・「六本木再開発」：六本木ヒルズと称した高級マンション、グランドハイアット東京、更に、六本木の防衛庁跡地は「リッツカールトン東京」が開業している。

この様に上記の事例に示される通り「都市再開発」には「高級ホテル」の併設がその街の魅力アップに貢献するものと考えられていたのである。

## 第2に、国際的なホテルチェーンの東京進出

フォーシーズン、インターコンチネンタル、リッツカールトン、ハイアット他、全世界を股にかけて主要都市にホテルを運営している「外資系高級ブランドホテル」は以前から日本の東京、大阪への進出する機会をうかがっていた。それはアジアの国際都市として魅力に富んだマーケットであるからだ。バブル崩壊はその意味で絶好の機会であった。何故ならば、国内経済は疲弊しており、日本のホテル企業は新たなホテルを開業させる体力が無かったからである。

こうした背景から大都市の「都市再開発」に「外資系高級ブランドホテル」が参入してきたのである。

注目する点はホテル参入の方式が「ホテル運営委託方式」であることだ。それは端的に言えば「ホテル運営会社」は金銭的負担がなくても開業することができる方式だからである。換言するならばリスク無しで収益を得る方式とも言えなくもない。

実はこの参入方式には重要な問題が隠されている、と考える。

それはホテル運営方式に関する契約内容の条文にある。

### ①ホテル運営委託契約：MC（Management Contract）

日本ではホテルは「直営方式」が一般的であるが、欧米では「所有」「経営」「運営」と3権分立方式が多い。それはホテル運営はプロフェッショナルである「ホテル運営会社」に一切任せられるべきである、との考えに起因する。

具体的には「ホテル運営委託」を締結すると「ホテル運営」は全て「運営受託会社」の主導となり、ホテル運営に関する口出しは「ホテル所有者」も「ホテル経営会社」もできなくなるのである。

### ②契約年数の短期設定

実は「ホテル所有者」は将来何が起こるかは分からないことを危惧して10年後に契約を解除したい、と「ホテル運営者」に契約解除の1項を条文に入れることを提案してもほとんどの場合「ホテル運営者」は受け入れないものだ。

通常は20年、25年と長期間を強いられるケースが多いのである。確かにホテル運営を委託する側の方が立場的に弱い。また「差引損益」(GOP:Gross Operation Profit)が－(マイナス)になっても「ホテル運営者」には何らペナルティが無い、というのが一般的である。一方、例え収益が出なくても「運営委託費」は「ホテル運営者」に支払わなければならない

い。要するに「ホテル運営者」側に有利な契約内容と言っても仕方がない、とも言えよう。

しかし近年ではMC契約もお互いにリスクをシェアする内容が検討されるようになってきている。それは余りにも偏った契約内容では契約締結の成果が出ない、と判断されてきたのではないかと考える。

第3に、ホテルの主力ターゲットは外国人

大都市に相次いで開業した「外資系高級ブランドホテル」の主力ターゲットは低迷している国内市場ではなかった。海外からやってくるビジネスマンを主に集客を図る戦略が立案されていた。ところが2000年代に入り世界的な金融不安が高まると、日本では「円」の為替変動がすぐさま反応し、国内外の市場の不安定化が瞬時に伝わる時代になってきたのである。

その象徴的な出来事が2008年のリーマンショックであった。この出来事は日本のバブル崩壊以上の甚大な影響を金融業界にもたらしたとも言われている。

本来は「外資系高級ブランドホテル」と「日本のホテル企業」とのマーケットはそれ程被らなかった。しかし現在は海外市場に過度に依存することはリスクが高く「日系高級ホテル」の市場にも入る方がリスクヘッジの意味からも賢明との戦略を持つに至ったと見ることが出来る。

その結果「価格競争」に陥り、安売り競争の様相が顕著に見え始め、ラックレート（定価）と実際に販売したADR（平均客室単価）の格差が大きくなってきていることが「表—3」からも分かる。

表—3 「外資系高級ブランドホテル」の客室実質単価格差

	フォーシーズン	ウエスティン東京	パークハイアット東京
最低正価	52,500 円	57,750 円	69,300 円
実質単価	25,700 円	27,120 円	47,422 円
誤差	26,800 円	30,630 円	21,878 円

\*「アマン東京」プロジェクトレポートより

\* 2012 年 10 月

## 2.2. 日系高級ホテルの弱点

### 2.2.1. 「宴会部門」と「宿泊部門」の捉え方

バブル崩壊前までは「御三家」と呼ばれた「ホテルオークラ」「ホテルニューオータニ」「帝国ホテル」は「日本のホテル産業界」ではホテル業界の牽引力の役割を担っていた存在である。

その3社が共通している点は以下の通りである。

第1に、大型ホテル（客室数千室前後、大宴会場、多種多様の飲食店、スパ他）。

第2に、大宴会場、中宴会場、等宴会場が多数有り。

第3に、ホテル館内に多くの飲食店有り（直営＋テナント）。



こうした大型ホテルがバブル崩壊前までは「高級ホテル」と呼ばれていた。

実際に高級ホテルのことを「大きいことは良いことだ」と巷では言われており、全国の主要都市にある「地域一番店」は大半が大型グランドホテルである。

しかしバブル崩壊直後から「法人需要」が一挙に無くなり、「宴会部門」の落ち込みはホテルの存続が危ぶまれる程打撃が大きかった。言うまでもなくその要因は御三家が「宴会部門」に大きく依存していたことにあった。

一方、「外資系高級ブランドホテル」は「宿泊部門」が主力であり、それも海外からのお客様が多いことから売上のダメージは少なかった。その現象から「外資系高級ブランドホテル」のことを「新御三家」と比喻されたことは記憶に新しい。

都内の都市再開発は幾つも計画されたが日本経済は一向に改善しなかった。

むしろ状況は益々悪化し、デフレスパイラルから抜け出せない様相を呈していた。

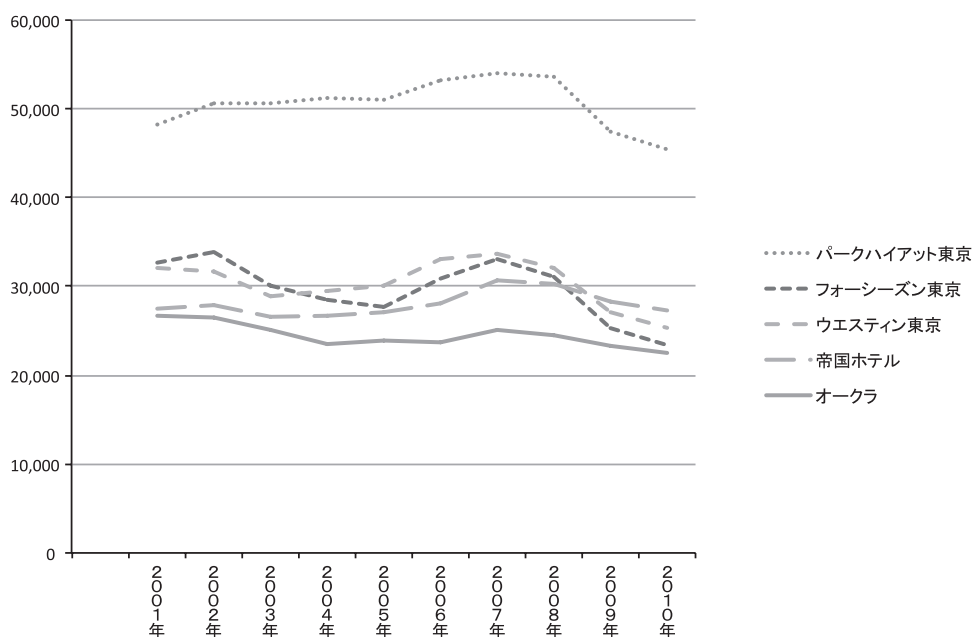
そうした状況はホテルの実績にも反映し、如何に厳しい状況であるか知ることが出来る。その1つに「新御三家」（パークハイアット東京・ウエスティン東京・そして今は撤退したフォーシーズン東京）も価格破壊を招く状態であった。

「表－4」を見れば現在最も国内で高額なホテルと評されている「パークハイアット東京」も以前は販売されている平均の室料は5万円を切ることは無かった。それが近年4万円台に下がり、ホテル経営戦略は大きな見直しを強いられている。

その戦略は先ず「外国人ビジネス客」の料金を日系高級ホテル並みにまで下げたことにある。その価格戦術により「集客数の確保」を優先したのだ。

表－4 ADR の推移

「客室単価・10年推移」





一方、見逃せないことは「外資系高級ブランドホテル」が「日系高級ホテル」の得意としている「婚礼」に触手を伸ばしてきていることである。「パークハイアット東京」の婚礼の演出は画期的な素晴らしい内容である、と出席者が絶賛していた。「松竹梅」の商品を押し付ける「日系高級ホテル」に比べ、最初の段階から新郎新婦＋ホテルスタッフのコンビで演出を考える手法が人気を博しているのである。これも戦略の変更なのであろう。

「客室」の商品性は「日系高級ホテル」が改装しても「外資系高級ブランドホテル」に優ることは不可能と考える。何故ならば「バスルーム」の広さは簡単に広くできるものではない。全面建て直さなければ出来ないものである。バブル崩壊前に大きな投資を「客室」にかけておけば、未だ改装もある程度はできたのではないか。

「日系高級ホテル」はこれまでの戦略を早急に見直さなければ国内市場も多くが「外資系高級ブランドホテル」に奪われるのではないかと危惧する。

更に近年では「ザ・ペニンシュラ東京」「シャングリラ東京」「コンラッド東京」等、どのホテルも正規料金を大幅に下回る価格設定で集客している。また加えて2014年には「アマン東京」、そして2年後にはハイアットの新ブランド、「アンダーズ」（仮称）と、その進出の勢いは未だ止まない。

## 2.2.2. ホテルの構成3要素（ハードウェア、ソフトウェア、ヒューマンウェア）検証

そもそもホテルのハードウェアでは「外資系高級ホテル」が優っている。それは「外資系高級ブランドホテル」は各社それぞれが「客室の広さ」や「バスルームの質感」、「ベッド」「家具類」等ハードウェアが高い品質基準（スタンダード）で設定されているのである。更にM.C契約の場合は「ホテル所有者」の意向よりも「ホテル運営者」のスタンダードが優先される。その結果、ホテルのハードウェアは「日系高級ホテル」では真似ができないのである。

実際「日系高級ホテル」がハードウェアを決めていく上では投資回収を考えていくものである。

それでは「日系高級ホテル」は「外資系高級ブランドホテル」に全く歯が立たないのか？ 優る点はないのか？

実はあると言える。それは「ヒューマンウェア」の分野である。

確かに「外資系高級ブランドホテル」は入社後「ホテルコンセプト」教育により徹底してホテルの基本理念、方針、ホテル運営戦略、等を理解するまで執拗なまでの教育を行っている。プログラムの内容も若い「ベル」から「総支配人」までもが定期的に教育を受ける、という仕組みが採用されている。それに比べ「日系高級ホテル」では「ホテルコンセプト」の教育に少しでも時間を割いて教育をしているのか、御三家を入れても甚だ疑問を抱かざるを得ない。

## 2.2.3. 「ヒューマンウェア」の検証

「御三家」の1つ、ホテルオークラは「オークラカット」と呼ばれるヘアスタイルを今

も接客を担当する立場にいるスタッフには取り入れている。実際にお客様から「清潔感が感じられる」とか「凛々しい姿に好感を持つ」等の声を聞くことが多い。教育するまでもなく日本人は礼儀正しい国民性である。こうした若い好青年が「日系国際ホテル」にも「外資系高級ブランドホテル」にも多く勤めている。しかし両者が違う点が1つある。それは「愛社精神」ではないだろうか。

「日系高級ホテル」の若いスタッフは先輩達と同様に自分の勤務しているホテルに‘誇り’を持っている、と言っても過言ではない。ところが「外資系高級ブランドホテル」で働く若者達は、「現在より待遇が良ければ転職する」と公言して憚らない。この違いは「職業観」からくるもので「外資系高級ブランドホテル」が今後益々多くなることでこうした「職業観」を持つ若者が増えることは避けられないのである。

そこで見えてくるものがある。それは「外資系高級ブランドホテル」のスタッフの流動化による「合理性」「効率性」等を重視する中でのサービスの提供である。

ソフトウェアの分野に於いて「マニュアル」は充実されていてもそれを理解して動く現場最前線のスタッフの‘心’までもがシステムマチックになっていくとなれば‘深みのある接遇’や‘粘り強い対応’などが薄れ、淡々とした色あせた無味乾燥な‘おもてなし’になってしまうのではないかとつい危惧してしまう。

「お客様」は最初ハードウェアに感動するが何度も利用されると見飽きることもあって次第にソフトウェアに関心に移るものである。そして次の段階では「顧客扱い」を期待する。そこで欠かせないことは「会話」ではないか。ホテル館内でスタッフから「いつもご利用ありがとうございます。」と声をかけられるだけで気持ちの良いものである。

「お客様」と機転の利く会話することを重視することが結果的に「収益性」を高める効率を生むのではないだろうか。その様に捉えるならば「ヒューマンウェア」は大変重要なテーマとなる。お客様と上手な会話ができるスタッフは「顧客」を大勢有する。その顧客はホテルに知っている人がいることで利用し易くなる。こうした相関関係が数多く作られると利用者の増加に繋がり、「ヒューマンウェア」に富んでいるスタッフが営業面で大きく貢献することになる。正に「顧客創造」の戦略とも言えるのではないか。

### 3. 研究調査

この章では「お客様の声」を紹介。

その内容を重視した‘おもてなし’をホテル側は意識し、オペレーションの中で発揮されることが「集客」の面でも成果が生まれるのではないかと考える。

#### 3.1. 中国の訪日観光客の声

これまでに日本に旅行、ビジネスで来日した経験のある中国の人々にアンケートを行った結果である。(表－5)

表—5

■日本に行ったことがある「中国旅行者」の声

◆調査対象者数:1,045名  
◆調査:リサーチ総合研究所  
◆実施日:2011年6月1日～15日

「日本に行って‘凄い’と思ったことは何か？」

(複数回答)

1	道路、街が、綺麗で、清潔である。	51.20%
2	トイレが綺麗である。	47.90%
3	接客の質、レベルが高い	44.30%
4	人々が礼儀正しい	42.90%
5	食べる物が美味しい	40.80%
6	コンビニが多く、商品も豊富だ	37.80%
7	みんなマナーを守る	37.10%
8	自然や景色が素晴らしい	35.80%
9	何でも時間通り	33.30%
10	公共サービスが素晴らしい	33.30%

◇この調査からは以下のことが言える。

①日本社会の「ハードウェア」の良さに先ずは驚く人が多い。

道路の整備状況から街並み自体が高層ビル群も含め綺麗な印象を持つのであろう。

しかし最も敏感に感じたのは「街の清潔さ」である。

その中でも「トイレ」の綺麗さに感銘を受けている。

☆道路をはじめ公園、駅、商店街、空港、等大勢の人々が出入りする所を重点的に綺麗にしておく活動を立ち上げるべきではないか。

②「接客の質が高い」「人々が礼儀正しい」「皆マナーを守る」という声が多い。

これは「日本人の性格そのもの」と評価して前向きに捉えるべきであろう。

③こうした‘声’を聞くと日本の魅力は「日本人」そのものにある、と考えるべきである。

「日本人」そのものが素晴らしいと評価していることから、国家、政府主導ではなく個人として「日本人」を磨く活動を実施すべきではないか。

### 3.2. 日系ホテル利用者の声…日系ホテル（御三家の〇ホテル）利用者

「御三家」の1ホテルを何度も利用されている「ホテルの顧客」を対象に、インタビューを行って‘利用者の声’を募ってみた。

◇インタビュー実施日：平成24年11月1日～平成25年5月31日

◇対象者数：20名（日本人）

#### 3.2.1. インタビューの声

○このホテルへ来ると、自分の家に帰ってきたみたいだ。

○このホテルのスタッフは、頭の天辺から足の爪先まで、清潔感に溢れている。

○どこのレストランへ行ってもみな美味しい。

○ロビーで若いスタッフが動いている姿は、凛々しい。‘誇り’を持っている。

○年寄りに優しい、いつも足が悪いのでレストランから部屋に戻る際に、裏導線からEV

へ案内してくれる。その際、調理の人も挨拶に顔を出してくれる。

○このホテルをいつも利用するのは、玄関やロビー、で出会うといつも笑顔で挨拶をしてくれる。声をかけてくれると嬉しい。

●客室から電話で依頼すると出ないことが目立ってきた。

●仕事の依頼をすると専門部署へ繋ぎ、事務的な対応で冷たかった。

最近、ホテルの若い人が元気ないみたい。

ホテルの建物が古くなって心配だ、無くなるのではないかと。

知らない人がスタッフの中によく見かける。笑顔での挨拶が少なくなった。

●「客室」よりも「バスルーム」が狭くて、質感に乏しい。

●「バスタオル・ハンドタオル類」が、今までは1室に1名利用でも2セットあったが、最近は1セットしかない。残念だ。

### 3.2.2. コメント

①以前と比べホテルのスタッフが削減されたのか、余裕がない接客になってきた、と、「お客様」には削減が人的なサービスに繋がっていることをホテル経営者は認識すべきである。

②‘事務的な対応’とは残念である。これもスタッフの質が下がったことを示す証と言っても過言ではない。

③「顧客」と位置付けられている「お客様」は、ホテルを「自宅」の様に考えていることに驚かされる。さすが、伝統と歴史のあるホテルだ。

④人と人の触合いが重要であることを「お客様」から教えられている。それは正に「お客様」と「ホテルスタッフ」の声の掛け合いに象徴され、「ヒューマンウェア」が大切な事を示している。

### 3.3. 「外資系高級ブランドホテル」利用者の声

「外資系高級ブランドホテル」の利用者では「外国人客」（主にビジネス客）と、「日本人客」に分けてインタビューの声を整理した。

#### 3.3.1. 「外国人客」（ビジネス客）

来日目的がビジネスの外国人へインタビュー

○来日目的がビジネスだから「立地条件」が最も優先する。六本木は不便だ。丸の内か日本橋、そして大手町でいつも宿泊している。

○何度も東京に来ているので‘道案内’はさほど必要ない。

○ホテル内の「コンシェルジェ」の英語力に満足している。

○毎回同じホテルに滞在するとホテルのコンシェルジェとも親しくなり、いろいろな仕事のお手伝いをしてくれるので助かる。

○銀座のホテルのコンシェルジェが一番協力的で、まるで秘書みたいにサポートしてくれるのでいつも滞在している。

- ホテルに期待することは「ビジネスに最適かどうか？」にある。
- 夕食はホテル外で済ませる。ホテル内のレストランはどれも高い。
- 空港から都心が遠く不便だ。

### 3.3.2. 「外国人客」(観光)

- ショッピング街に近いホテルが良い。
- 初めて日本にきましたが、街が綺麗なので驚いた。
- 日本人はみんな優しい。
- 売り子はみんな丁寧で礼儀正しい。
- 「トイレ」はどこでも綺麗である。
- 食べ物は何でも美味しい。
- 駅にゴミ箱が無いのに驚いた。
- 「人間ドック」を受けに来た。
- 食べ物は何でも安心だ。
- 地方では日本人と会話をしたいし、触れ合いたい。
- 日本の作法（着付け、茶道、華道、他）を体験したい。
- 着物を着て、日本人の真似をしたい。
- 日本の地方へ行きたい。
- 日本の食事がしたい、ラーメン、寿司、お好み焼き、等
- 地方へ行くとホテル、旅館が言葉が通じなく困ることが多い。
- 移動がバスばかりで疲れる。
- 公園や広場ばかりの観光でつまらない。
- 東京から京都・大阪までバスで移動したが大変疲れた。

## 4. 検証内容

### 4.1. 時系列での検証

#### 4.1.1. 1954 年～1973 年 = 高度経済成長時代

この時代は「東京オリンピック・1964 年」や「大阪万国博覧会・1970 年」などもあって「御三家」をはじめとする「日系高級ホテル」が東京・大阪を中心に次々と開業した時代であった。「東京ヒルトンホテル」だけが「外資系高級ブランドホテル」で、正に多くの高級ホテルは「ハードウエア」も「ソフトウエア」も、そして「ヒューマンウエア」も全て 'made in Japan' であった。

☆開業した代表的なホテル

- |                   |                     |
|-------------------|---------------------|
| ①ホテルオークラ (1962 年) | ②東京ヒルトン (1963 年)    |
| ③ニューオータニ (1964 年) | ④東京プリンス (1964 年)    |
| ⑤新阪急ホテル (1964 年)  | ⑥ロイヤルホテル (1965 年) 他 |

#### 4.1.2. 1975 年～1985 年＝好景気の時代

好景気が継続することでホテルは「法人需要」の恩恵に満たされ。

この時代には「日系高級ホテル」は次々と「大宴会場」を設け、‘大宴会場ラッシュ’と言われた時代である。

☆代表的なホテル

- ①東京プリンス H ②新高輪プリンス H ③ニューオータニ

いずれも 2 千名前後の集客が可能であった。

★こうした「法人需要」を受け入れるために「宴会場」への投資は惜しまず注ぎ込んだ。当然その反面「客室」にはホテルの投資は殆どなされず、客室の質感は高まらないままであった。

#### 4.1.3. 1986 年～1990 年＝バブル景気の時代

この時代になると「豪華ホテル」が現れてきた。その代表的なホテルが、「Small Luxury Hotel」と言われる「小型高質ホテル」の出現である。好景気に沸いている時代で、航空券もファーストクラスから売れたと言われるこの時代はホテルも料金は毎年上昇し、客室の販売も‘クリスマスイヴ’は半年前に予約してないとできない状況であった。

また TDL をはじめ、ハウステンボス、宮崎シーガイア、等全国にテーマパークが開業し、個性豊かなホテルが次から次へと建設された時代でもあった。

☆主なホテル

- ① TDL のオフィシャル H・ヒルトン・シェラトン・第一ホテル他  
②ホテルヨーロッパ（経営者の変更で再生）  
③ホテル西洋銀座（バブル崩壊後、閉鎖へ追い込まれた）  
④全国リゾートブーム（リゾート法・1987 年施行）

#### 4.1.4. 1991 年～2012 年＝バブル崩壊、‘失われた 20 年’長期不況時代

バブル崩壊はそれから長く続くデフレスパイラルの始まりであった。

～前半～

##### ●日系高級ホテル会社

1991 年突如起こったバブル崩壊は不動産の価格暴落に始まり、銀行証券など金融業界は地獄絵となった。ホテルにとって最も売上貢献度が高い「法人需要」（主に宴会部門）が皆無となったのである。そのためホテル会社では「人員削減」が大々的に始まり、当然サービスのカットも推進された。

ホテル業界は人的サービス、及びアメニティ類の削減に走ることで、生き残りをかけた時代を迎えたのである。

更に「デフレーション」であった。デフレスパイラルの渦に飲み込まれ、「客室販売平均単価」は下がる一方で、「収益力」は低下していった。

「日系ホテル企業」はもともと「宿泊特化型ホテル」としては、「ビジネスホテル」「バジェットホテル」と呼ばれる出張費で利用できる安いホテルが展開していた。近年になって



も益々増加傾向を示し「日本人ビジネス客」の出張需要を狙って上手な戦略で成功している。それに対抗して「高級シティホテル」と称される大型グランドホテルが料金を下げて集客しようと参入し始めた。

正に下克上の様相を呈してきたのがこの時代である。

#### ★ホテルの痕跡

- ①ホテル西洋銀座売却・閉鎖      ②ホテルプラザ（倒産）
- ③赤坂プリンス H 立替・改装      ④プリンス H・数件売却
- ⑤サンホテル売却      ⑥近鉄都ホテルチエーン再編
- ⑦阪急阪神第一ホテルへ改称      ⑧ホテル椿山荘東京へ改革
- ⑨第一ホテル倒産

#### ●「外資系高級ブランドホテル」

この時代の前半では特異なことが生じていた。それは日本がバブル崩壊で悲惨な状況に置かれているにも関わらず、「外資系高級ブランドホテル」が数多く開業してきたのである。

※詳細は前述した「2.1. 外資系高級ブランドホテルの脅威」を参照。

この様な状況から「国際エグゼクティブ」を主力ターゲットに設定した「外資系高級ブランドホテル」が「宿泊需要」に主眼を置いて採用した戦略は正に、「ホテルは旅人の宿」と定義付けられたグローバルスタンダードであった。

しかしこの時代の後半になってくるとその戦略の変化が垣間見られるのである。

それは「日系高級ホテル」市場への参入である。

#### ～後半～

表—6を見て戴きたい。

2001年度には「外資系高級ブランドホテル」は「パークハイアット東京」と「ウエスティン東京」の2ホテルしか進出していなかった。同時に高額な客室単価の結果を出しているのが分かる。それは主に海外市場の上層部分にターゲットを設定した戦略であったことが伺える。

表—6 1日1室当たりの実質客室単価

2001年度……2011年度

\*資料：週刊ホテルレストラン（2002.11.8）& 週刊ホテルレストラン（2012.11.9）  
（出版：㈱オータパブリケーションズ）

\*●「外資系高級ブランドホテル」

\*○「日系ホテル企業」

2001 年度		2011 年度	
●パークハイアット東京	47,639	○宮古島ベイサイドアラマンダ	55,266
○上高地帝国ホテル	35,410	○TDR、ミラコスタ	55,000
○ザ・ブセナテラス	33,758	○東京ディズニーランドホテル	55,000
●ウエスティン東京	32,773	●マンダリンオリエンタルホテル	45,435
○シェラトングランデ・トーキョー	29,601	○TDR アンバサダー	45,000
○帝国ホテル	27,567	●ザ・ベニンシュラ東京	40,103
○ホテルヨーロッパ	27,360	●シャングリラ東京	39,359
○ホテルオークラ東京ベイ	27,225	○ザ・ブセナテラス	37,553
○ホテル日航東京	27,115	○上高地帝国ホテル	36,509
○ロイヤルパークホテル	25,346	○ラ・スイート神戸ハーバーランド	36,244



しかし10年後、「外資系高級ブランドホテル」の進出が数多くなされた。しかしリーマンショック（2008年）に象徴される様に国際金融不安もあって日本にある「外資系高級ブランドホテル」は安売りを避けてきていたが、近年、客室単価を維持するよりも集客を図る戦略に方向転換を余儀なくされてきている。

一方これまで「日系高級ホテル企業」は裾野を広げ、集客を図る目的もあって「ビジネスホテル」に近い金額をネット上で表示し販売し始めている。こうした戦略は何か意図することがあって行っているのか、甚だ疑問と言わざるを得ない。上層客を「外資系高級ブランドホテル」にとられてしまう危機から、低額な下層客に触手を出して何とか集客を図ろう、としているのであろうか。

ここで（表―7）を見て戴きたい。

これは帝国ホテルの売上部門別シェアの表である。

2007年から3年間の実績では「宿泊部門」は18%～19%と、全体の2割に過ぎないのである。「宴会部門」は毎年30%を維持している。この数字が意味することは、日本のホテル市場は「宴会需要」が回復し、近年は安定的に存在する、と考えて良いのではないだろうか。

宴会需要は「法人需要」が大きく占める。同時に1件当たりの規模は小さくなったが、「個人需要」として「婚礼」は見逃せない。しかし近年目立つ需要として国際会議、国際イベント、等、グローバル化を象徴する需要が増えてきている様に思われる。

表―7

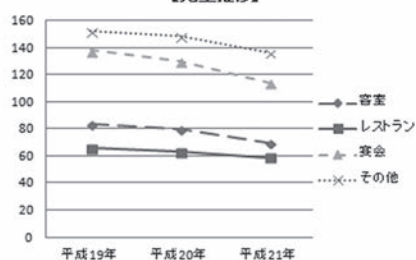
#### ◆帝国ホテル 東京

客室数/931室(本館570室、タワー361室)  
宴会場/26室

#### ◆売上(平成19年～平成21年)

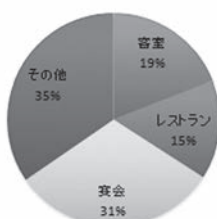
年度	部門別売上 (億円)					客室稼働率
	客室	レストラン	宴会	その他	合計	
平成19年	84	66	138	152	440	74.30%
	19%	15%	31%	35%	100%	
平成20年	80	63	130	149	422	71.70%
	19%	15%	31%	35%	100%	
平成21年	70	59	114	137	380	71.80%
	18%	16%	30%	36%	100%	

#### 【売上推移】

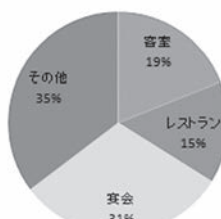


#### ◆売上内訳

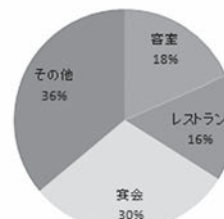
##### 【H19年度】



##### 【H20年度】



##### 【H21年度】



## 4.2. 日系高級ホテルの経営戦略破壊

### 4.2.1. 主力ターゲットの曖昧性

「日系高級ホテル」の御三家は「戦略」が明確にあった。

例えば、「ホテルオークラ」は、「主力マーケットは海外に」と明言し、実際に営業活動も「海外重視」であった。実際に国内では地方に営業をしていないことから知名度が低く、鳥取のある大手旅行会社の支店では「オークラとはビジネスホテルでしょうか?」と聞かれたエピソードがある位だ。

「帝国ホテル」との差別化を図る意図で戦略を立案したことは成功であったと評価する。しかしバブル崩壊前には、全国で「ADR」と「客室稼働率」共にトップであり、それを自慢していたことを耳にして少し違和感を抱いた。確かに「単価」も「量」も全国 No.1 は凄い記録である。しかし「戦略」と言うのはホテル側に何らかの意図があって立案されるものではないか。ただ好景気を背景にホテル需要が大きいのであれば、数字のコントロールで両者を最大値に導く技術論で終わってしまう。ここで重要な点は「ターゲットは誰だ?」と言う視点である。

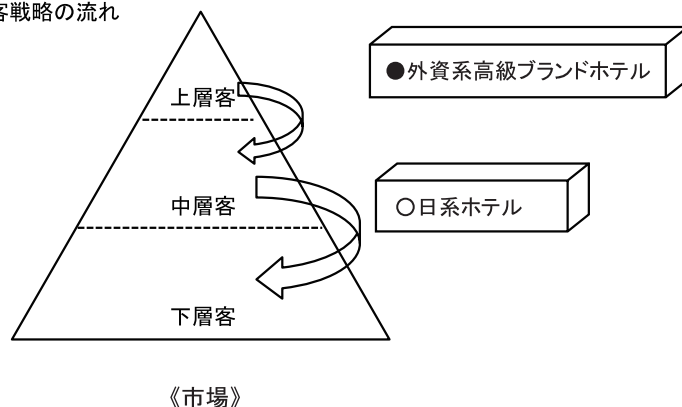
### 4.2.2. 「客室料金」と「客室稼働率」の戦略

・料金を安くすれば容易に多くの「お客様」は「下流」へと流れる。

即ち、稼働率は高くなる。

表—8

◇集客戦略の流れ



## 5. ま と め

### 5.1. 為替レートがもたらす戦略の破壊

そもそも「外資系高級ブランドホテル」は『国際エグゼクティブ』を主要ターゲットに置いていた。東京進出が示す通り「新御三家」には予想通りの客層で賑わっていた。

ところが「円高」の進行により 1980 年代には 1\$=240 円だった額が、次第に円高傾向を示し、近年では 80 円台へと高くなった。それは「外国人ビジネス客」の出張費が高くて

\$300 前後と言われていたことから試算すると、\$300 では「72,000 円」が「24,000 円」へと減額するのである。ホテル側はたまったものではない。

それは「表—4」のグラフでも分かる様に年々 ADR は下がっている。1 つには企業努力を越えた外的要因で実質収入の減少がホテル側に生まれることである。

しかし「日系高級ホテル」にとっては歓迎することになる。何故ならば出張費が \$300 前後の客層は米国からのビジネス客が多いからである。「日系高級ホテル」の価格帯が 2 万円前後であることから外国人ビジネス客と合致し、集客が容易となる。

ところが「外資系高級ブランドホテル」はすぐさま、望ましいターゲットの予算に下げて合やす価格戦術に出たのだ。実際の料金を 2 万円台まで下げて集客の確保を実践しているのだ。「表—3」で明らかな様に例えラックレートが 6 万円でも ADR は 2 万円台となっている。集客への執着の強さを見せつけられる。

一方、「外資系高級ブランドホテル」は邦人マーケットに対しては 5 万円超の高額な料金にて集客に効果を挙げている。その効果の第 1 の要因は「ハードウェア」の品質の高さにある。特に「客室」は「日系高級ホテル」でも太刀打ち出来ない程格段の差であり、日本人客は決して高い、とは言わない。

要するに次の様にまとめられる。

## 5.2. 「日系高級ホテル」マネジメントがもたらす誤りの戦略

「日系高級ホテル」はバブル崩壊前の好景気時に「宴会部門」に関心が偏り過ぎていた。

特に「御三家」は日本のホテル産業の牽引車であったにも関わらず外国のホテルを視察しても、欧米の「ホテルは旅人の宿」という基本コンセプトを理解していなかったのではないか。何故ならばホテルは「宿泊部門」が主要部門と位置つけるのは常識であり、その基本戦略が目先の宴会需要に翻弄されたのである。

「外資系高級ホテル」との競い合う戦略が見えてこなかった。

## 5.3. 「外資系高級ブランドホテル」の巧みな戦略

### 5.3.1. その 1: ヒューマンウェアによる「サプライズ」の演出

ホテル構成 3 要素の中で、両者共「ハードウェア」に最大の視点が集まるものだ。しかし外資系高級ブランドホテルは日本国内での出店においては人的サービス、例えば「サプライズ」の演出にも表れる様に「ヒューマンウェア」への関心も盛り込むところなど上手である。

その点「日系高級ホテル」の「ヒューマンウェア」への関心は希薄であり、時には「宿泊施設産業」ではないか、と思わせる程「おもてなし」が欠如していることさえある。

### 5.3.2. その 2: スタッフへの心遣い

「日系高級ホテル」と自負しても「お客様」と直接接する現場最前線のスタッフにホテルマネジメントはどれ程気を遣っているのか、甚だ疑問である。実際、フォーシーズンと手を切った日本のホテル運営会社のトップマネジメントと話しても「ヒューマンウェア」への関心が低いこと実感させられ落胆した。「外資系高級ブランドホテル」との MC 契約を中止し

た理由も見えてくる。

#### 5.4. 総支配人の「権限」と「決断力」が勝る。

よく聞かれる言葉に、「権限の委譲」と「責任の明確化」がある。

「外資系高級ブランドホテル」は正に「総支配人」がその対象者であることから、これまでも円高になれば「価格戦略と戦術」にて「集客」を図っていた。その決断の早さは「日系高級ホテル」の比ではない。

「日系高級ホテル」の戦略は「外資系高級ブランドホテル」が本格的に日本に進出して以来破壊された、と言っても過言ではない。事実、「日系高級ホテル」が有していた「日本人上層客」が「外資系高級ブランドホテル」へ流れているのだ。

その要因の1つが「ハードウェア」の質感の高さにあるが、次第に利用を重ねるとホテルスタッフとのコミュニケーションが厚くなり、「お客様」が利用頻度を高めてきているのではないか、と思う。「ホテルスタッフ」と「お客様」とが強く繋がると「日系高級ホテル」は上層客と下層客に挟まれ、終始‘価格競争’にさらされるのではないかと危惧するのである。

もう1度「ヒューマンウェア」の重要性を認識することが戦略の練り直しの中で最も重要な課題であると申し上げたい。

‘戦略無き戦術’はあり得ない。